



L'entretien annuel professionnel

Mode d'emploi

Rédaction : France Nature Environnement
Édition : CNAR Environnement 2013
IPNS - décembre 2013 - FNE- 2013-12-a

Avec le soutien de :



Cette publication
est cofinancée par
l'Union européenne



Sommaire

I	La démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences du mouvement FNE	4
II	La démarche de l'entretien annuel professionnel	4
a	Les enjeux de la démarche	4
	Pour les bénévoles	
	Pour les directeurs	
	Pour les collaborateurs	
b	L'intérêt de la démarche	5
c	L'esprit de l'entretien	5
III	La mise en oeuvre de l'entretien annuel professionnel	6
a	Aspects pratiques	6
	A quelle période faut-il réaliser les entretiens ?	
	Quelle est la durée de l'entretien ?	
	Qui conduit l'entretien ?	
b	En amont de l'entretien	7
	La mise en place de la démarche au sein de l'association	
	La préparation de l'entretien	
c	Le déroulement de l'entretien	8
	Partie 1 : Le bilan de l'année écoulée	
	Partie 2 : Perspectives pour l'année ou les années à venir	
IV	Le suivi de l'entretien	11
V	Pour aller plus loin	13
VI	ANNEXES	14
	Annexe 1 Glossaire	14
	Annexe 2 : textes législatifs	16
	Annexe 3 : les principaux dispositifs de formation professionnelle continue	16
	Annexe 4 : où se renseigner ?	17

Préambule

Face à une évolution rapide et multiforme du contexte associatif environnemental, les associations doivent s'adapter en permanence, tout en étant capables d'anticiper ces évolutions, pour mener à bien leur projet associatif et stratégique. Pour cela, il leur est nécessaire aujourd'hui de prendre davantage appui sur leurs ressources humaines :

- avoir une vision proactive des besoins en termes d'équipe permanente et des besoins en compétences à moyen et long termes.
- bien connaître les compétences dont elles disposent pour optimiser leur adéquation avec leurs besoins à moyen-long termes.
- favoriser le développement et l'épanouissement des collaborateurs, en accompagnant leurs projets professionnels.

La mise en place d'outils de gestion des ressources humaines et notamment de l'entretien annuel professionnel permet aux associations et à leurs collaborateurs de se donner une idée des évolutions et des changements à venir dans cette logique de progression continue, en effectuant régulièrement un diagnostic précis des compétences et définir, le cas échéant des plans d'action au regard des orientations des structures et en tenant compte des souhaits des collaborateurs.

Ce guide a été conçu pour accompagner les associations du mouvement FNE dans la mise en place ou l'enrichissement de leur démarche et de leurs supports d'entretien annuel professionnel. Il a notamment pour objectif d'appuyer les responsables et les collaborateurs dans la préparation de cet entretien particulier.

Les responsables ont, bien entendu, la possibilité d'adapter les outils proposés à leurs pratiques et à leurs besoins.

I La démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences du mouvement FNE

Le projet de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) que le mouvement FNE ambitionne de mettre en place s'inscrit dans une logique d'amélioration de la gestion des ressources humaines qui est aujourd'hui devenue indispensable. Ses objectifs font d'ailleurs partie intégrante du plan stratégique 2013-2015 de FNE (à travers notamment l'orientation « optimiser le fonctionnement de la fédération » dans les mesures structurelles du mouvement).

La démarche d'entretien annuel professionnel est un élément clé du projet GPEC du mouvement FNE. Elle est fortement articulée avec les autres outils produits dans ce cadre.

En effet, la mise en place de cette démarche au sein d'une association suppose de réaliser au préalable un travail de clarification et de cadrage des missions, des rôles et des responsabilités de chacune des fonctions. Ce travail de clarification peut être effectué à l'aide des fiches emplois-types réalisées dans le cadre du programme GPEC et proposées à ses associations adhérentes.

Par ailleurs, l'entretien annuel pourra permettre à terme de capitaliser les compétences, les besoins de formation et les souhaits d'évolution ou de mobilité professionnelle des collaborateurs, afin d'élaborer un plan de formation national et d'organiser la mobilité professionnelle au sein du mouvement.

II La démarche de l'entretien annuel professionnel

a) Les enjeux de la démarche

Pour les bénévoles

- Connaître les personnes au-delà de leur fonction/mission
- Avoir une vision globale des compétences de l'organisation
- Avoir une vision de ses besoins (besoins en compétence : formation, recrutement...) et pouvoir s'impliquer dans la gestion des ressources humaines (fonction employeur)

Selon la taille de la structure, sa culture, ses pratiques et la mission du bénévole, ce dernier pourra conduire, diriger l'entretien avec le directeur ou être informé de ses conclusions.

- Connaître concrètement le travail des salariés
- Avoir une vision de l'organisation de l'association et faire émerger de nouvelles propositions (lien avec le projet politique)
- Créer un lien, valorisant pour le salarié (reconnaissance, écoute, « désacralisation » du bénévole) si le bénévole est présent lors de l'entretien.

Des exemples de situation dans lesquelles le bénévole peut être présent lors de l'entretien :

- Dans les petites structures
- Lorsque le bénévole est responsable de réseau et qu'il travaille en lien étroit avec le salarié, il peut être amené à avoir une connaissance complémentaire du travail quotidien du collaborateur (le directeur peut aussi mener l'entretien seul, en l'ayant préparé au préalable avec le pilote bénévole qui suit le salarié au quotidien).

Pour les directeurs

- Lancer une dynamique de développement des compétences au sein de l'association.
- Avoir un temps d'échange institutionnalisé avec ses collaborateurs permettant de prendre du recul sur les actions et se consacrer à une vision plus globale sur le bien-être au sein de la structure.
- Pouvoir évaluer, de manière objective, les personnes dans leur fonction à travers un diagnostic précis des compétences et ainsi mieux détecter les besoins de formation ou d'évolution et identifier des pistes de développement des compétences adaptées.
- Connaître les projets professionnels de leurs collaborateurs (souhaits d'évolution, de mobilité), pour pouvoir les anticiper et les accompagner, dans la limite des possibilités.
- Répondre aux obligations légales (pour plus d'information, voire l'avenant n°1 du 8 juillet 2004 à l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle).

Parce qu'un collaborateur qui ne trouve plus dans son association un cadre qui lui permet de s'épanouir ne pourra jamais fournir un travail de qualité, il est important qu'il y ait un endroit où les choses puissent se dire.

Pour les collaborateurs

- Faire reconnaître et valoriser leur travail et les compétences mises en œuvre.
- Avoir un retour sur le travail effectué dans l'année pour pouvoir se situer.
- Pouvoir se positionner sur leurs compétences acquises et sur leurs axes de progrès.
- Pouvoir échanger librement avec leur responsable sur leurs réussites, leurs difficultés, mais aussi au delà, sur leur épanouissement et leur bien-être au travail...
- Élaborer avec son responsable, le cas échéant, un plan d'action pour développer ses compétences, en acquérir de nouvelles.
- Réfléchir à son projet professionnel et envisager des perspectives de développement au sein de l'association, du mouvement FNE ou en dehors, au regard de ses attentes, ses compétences et des possibilités offertes.

b) L'intérêt de la démarche

L'entretien annuel professionnel vise à dresser un bilan de la période écoulée et à définir des objectifs d'évolution pour la période à venir, à court, moyen voire long termes.

Il permet de faire un bilan qui va au-delà de la dimension contributive du salarié dans son action, en abordant l'aspect relationnel. C'est également une opportunité pour faire le point sur la façon dont la personne se sent, se vit au travail, notamment dans le cadre de ses relations professionnelles avec son responsable, ses collègues, les bénévoles...

c) L'esprit de l'entretien

L'objectif de la mise en place de cet entretien dans les associations du mouvement FNE est avant tout de favoriser le dialogue, l'échange et la discussion entre responsables et collaborateurs, tout en se plaçant dans une logique de progrès et de développement à la fois pour les collaborateurs et pour les structures.

Le collaborateur doit être acteur de cet entretien, force de proposition. L'entretien annuel professionnel fait partie du processus de construction d'une collaboration efficace et durable entre le collaborateur et son responsable.

L'employeur doit avoir une volonté de mettre à profit toutes les informations qui lui sont remontées dans le cadre de cet entretien pour améliorer le fonctionnement interne de son association. Il n'y a pas de pire entretien qu'un entretien qui ne débouche sur rien.

L'entretien annuel professionnel comprend une évaluation de la période passée, mais n'est en aucun cas un jugement de valeur.

III La mise en oeuvre de l'entretien annuel professionnel

a) Aspects pratiques

A quelle période faut-il réaliser les entretiens ?

Classiquement, les entretiens annuels sont plutôt menés en fin d'année (octobre-novembre). Cela permet ainsi de recueillir l'ensemble des besoins de formation des collaborateurs pour préparer le programme de formation pour l'année suivante qui est généralement validé en décembre.

Afin de pouvoir construire au mieux et à temps un projet de formation, il peut être proposé que le temps d'entretien sur les projets de formation soit séparé de l'entretien annuel.

La période des entretiens reste toutefois à adapter en fonction du rythme de l'organisation et de son programme d'action.

Quelle est la durée de l'entretien ?

En moyenne, un entretien annuel professionnel dure deux heures. Pour être efficace, cet entretien doit être cadré et limité dans le temps, tout en laissant la place au dialogue et à l'échange.

Qui conduit l'entretien ?

Pour favoriser un échange serein et équilibré, il est préférable que l'entretien annuel soit mené par une seule personne : le directeur de l'association ou le responsable hiérarchique à qui cette responsabilité a été confiée (ex : responsable de secteur, bénévole en charge de la gestion des ressources humaines...).

→ **S'il y a un directeur au sein de l'association...**

L'entretien annuel professionnel est généralement mené par le directeur en tant que responsable de la gestion des ressources humaines*.

Lorsque le directeur prend en charge les entretiens annuels de l'ensemble des collaborateurs dont le travail quotidien est suivi et coordonné par une autre personne, notamment par un responsable de secteur ou un responsable thématique, il est important qu'il puisse échanger au préalable avec ce responsable afin de préparer au mieux les entretiens et de permettre une évaluation objective du travail des collaborateurs.

Si le directeur délègue la responsabilité de cette évaluation au responsable de secteur qui assure le suivi quotidien du collaborateur, il doit veiller à ce que celui-ci ait été formé voire accompagné dans la conduite de ces entretiens.

→ **S'il y a un coordinateur dans l'association...**

Le coordinateur assure la coordination de l'équipe, il n'a pas pour rôle de gérer les ressources humaines de la structure*. Par conséquent, l'évaluation annuelle des collaborateurs ne relève pas de sa responsabilité. L'entretien annuel professionnel est mené par l'administrateur en charge de la gestion des ressources humaines.

* Postulat pris dans le cadre du travail de rédaction des fiches emplois directeur et coordinateur

En pratique : tout dépend de l'organisation de l'association, du style de management mais aussi de sa culture...

Fonction dans l'association	Directeur	Coordinateur	Responsable de secteur	
Responsabilité	A en charge la responsabilité de l'ensemble de l'équipe salariée de l'association	N'a pas de rôle hiérarchique sur l'équipe salariée de l'association	A un rôle hiérarchique sur l'équipe du secteur dont il a la charge	N'a pas de rôle hiérarchique sur l'équipe du secteur dont il a la charge
Qui conduit l'entretien ?	Le directeur mène l'ensemble des entretiens annuels, éventuellement accompagné d'une autre personne (ex : bénévole)	Les entretiens annuels sont menés par le bénévole en charge de la gestion des ressources humaines	Le responsable de secteur peut mener les entretiens annuels de son équipe, éventuellement accompagné d'une autre personne (ex : bénévole)	Les entretiens annuels sont menés par le directeur. Le responsable de secteur est associé à la préparation de l'entretien et peut participer à tout ou partie de cet entretien (partie évaluation des activités et des compétences notamment)

b) En amont de l'entretien

La mise en place de la démarche au sein de l'association

Pour optimiser les conditions de mise en place ou de modification d'une démarche d'entretien annuel au sein d'une association, il est préférable d'organiser au préalable un temps d'information et d'échanges avec l'équipe, notamment dans le cadre d'une réunion d'équipe spécifique.

Au cours de cette réunion, le responsable de l'association pourra ainsi présenter et expliquer la démarche, l'esprit dans laquelle elle sera menée, la finalité et les objectifs poursuivis, les supports utilisés...

Cette réunion sera aussi l'occasion pour les collaborateurs de pouvoir s'exprimer et faire part de leurs réactions par rapport à la démarche d'entretien qui va être mise en place.

La préparation de l'entretien

Un entretien annuel n'est pas une rencontre informelle entre le responsable et le collaborateur. Pour que celui-ci se déroule dans les meilleures conditions possibles, et de manière la plus objective possible, il est indispensable que le responsable, comme le collaborateur puissent prendre le temps de le préparer. Pour optimiser le temps de préparation de l'entretien, il est conseillé de le planifier suffisamment à l'avance (15 jours avant par exemple).

La première étape pour le responsable qui va faire passer cet entretien est d'avoir été formé à la conduite de l'entretien annuel professionnel et notamment aux techniques d'évaluation des compétences et d'élaboration d'un projet professionnel.



Ne pas oublier ...

Pour faciliter les échanges sur le projet professionnel du collaborateur et définir un plan de développement réaliste et adapté, il est important que le responsable puisse se renseigner au préalable sur les opportunités d'emploi dans l'association ou le mouvement FNE, l'évolution des métiers et emplois, et les dispositifs de formation existants

Il va ensuite s'agir pour le responsable comme pour le collaborateur de préparer, chacun de leur côté, les différents points qui seront abordés lors de l'entretien à l'aide de la trame et en s'appuyant sur le compte-rendu du précédent entretien pour avoir une vision de l'évolution du collaborateur et assurer un suivi des précédentes décisions prises.

c) Le déroulement de l'entretien

Partie 1 : Le bilan de l'année écoulée

Le degré de satisfaction du collaborateur dans sa fonction

Cette partie permet au collaborateur d'exprimer librement son ressenti général sur la période qui vient de s'écouler. Il choisit les thèmes qu'il veut aborder (poste, organisation de l'association et du travail, relations avec l'équipe...) et indique son degré de satisfaction à l'aide de la grille suivante : satisfaisant - partiellement satisfaisant - insatisfaisant. Les commentaires viennent préciser son évaluation.

Il peut également faire des propositions pour résoudre les difficultés rencontrées ou pour améliorer ses conditions de travail.

Dans un premier temps, le responsable est dans une posture d'écoute attentive, il laisse le collaborateur s'exprimer et prend note de ce qui lui est dit. Mais il est important que le responsable puisse ensuite réagir à ce qu'il a entendu, faire un retour au collaborateur sur les points concordants et divergents, sans toutefois prendre de décisions immédiates (celles-ci découleront des étapes d'évaluation suivantes).

Le collaborateur dans son poste, ses missions et ses activités

Après avoir identifié et formalisé les changements éventuels survenus dans le poste au cours de l'année à l'aide de la fiche de poste, le responsable et le collaborateur évaluent la façon dont ce dernier réalise les activités principales et particulières qui relèvent de son poste.

Le collaborateur fait part de son auto-évaluation, puis le responsable fait part de son évaluation. Celle-ci doit faire l'objet d'un échange. Si des points de divergence existent, il est important que le responsable et le collaborateur puissent en discuter pour arriver à un consensus. Si ces points de désaccord persistent malgré tout, il est possible de les signifier dans la case « commentaires ».

Pour évaluer les activités, le responsable et le collaborateur ont intérêt à se référer aux fiches de postes.

L'évaluation des projets clés de l'année écoulée

Lorsque des projets clés ou prioritaires ont été confiés au collaborateur l'année précédente, il s'agit alors de faire le point sur la réussite de chacun de ces projets. L'évaluation de la réussite de ces projets fait l'objet à la fois d'une auto-évaluation du collaborateur et d'une évaluation par le responsable. Ces deux évaluations sont formalisées dans le document.

Des éléments d'analyse sur le contexte de réalisation de ces projets clés et notamment sur l'investissement du collaborateur pour faire aboutir ces projets permettent d'étayer cette évaluation (éléments moteurs, freins, facteurs inhérents au collaborateur ou liés à des raisons externes..).

Grille d'évaluation des projets clés

Évaluation de la réussite	Définition
Réussi	Les résultats attendus de ce projet sont vérifiés dans leur globalité
Partiellement réussi	Tous les résultats attendus ne sont pas atteints ou ils l'ont été d'une manière non satisfaisante
Pas réussi	Pas de résultat obtenu

Autres réalisations

Le collaborateur et le responsable peuvent indiquer dans cette partie les autres missions réalisées dans l'année par le collaborateur. Il peut s'agir d'actions spécifiques menées ponctuellement, d'outils produits, de dossiers pris en charge, etc.

Ces missions ne font pas partie des activités permanentes du collaborateur, ni des projets clés qui lui sont confiés. Elles sont en général liées à des opportunités ou à des besoins de la structure qui ont émergé dans le courant de l'année sans avoir été forcément prévus en amont.

L'évaluation des compétences mises en œuvre par le collaborateur

L'évaluation des compétences fait le lien avec le bilan de l'année écoulée et l'évaluation des activités (ce sont les compétences dont le collaborateur a besoin pour mener à bien ses activités).

La mise en œuvre des activités peut être impactée par la maîtrise plus ou moins bonne des compétences.

L'évaluation du collaborateur doit nécessairement porter sur des faits ou des résultats observables dans le contexte professionnel et dans le cadre de situations professionnelles particulières, il ne s'agit pas d'évaluer les collaborateurs dans l'absolu sur leurs qualités personnelles.

Grille d'évaluation des compétences

Degré de maîtrise de la compétence	Définition
Point fort	Le collaborateur est expert dans l'exercice de cette compétence, il est capable de l'exercer dans des situations complexes, de s'adapter aux situations nouvelles et de former d'autres personnes.
Conforme aux attentes	Le collaborateur est parfaitement à l'aise dans l'exercice de cette compétence dans les situations normalement attendues dans sa fonction. Il est autonome mais peut toutefois solliciter un conseil dans des situations nouvelles ou particulièrement complexes.
En progression	Le collaborateur n'est pas complètement autonome dans l'exercice de cette compétence. Des erreurs ou des maladresses peuvent survenir. Il a souvent besoin d'aide pour aborder les tâches qui relèvent de cette compétence. Des progrès sont toutefois constatés.
À améliorer	Le collaborateur n'arrive pas encore à mettre en œuvre cette compétence dans sa pratique professionnelle, il doit la développer.

Les formations suivies dans l'année

Cette partie permet de faire le point avec le collaborateur sur sa formation professionnelle continue.

Elle permet de vérifier qu'il est régulièrement formé et que les formations entreprises répondent à des objectifs bien précis et permettent effectivement de l'aider à développer ses compétences.

Pour plus d'information sur les dispositifs de formation existants et l'accès aux renseignements sur la formation professionnelle continue voir l'annexe 2 et l'annexe 4

Partie 2 : Perspectives pour l'année ou les années à venir

La définition de nouveaux projets clés pour l'année suivante

Définir des projets clés confiés au collaborateur vient naturellement dans le prolongement du regard sur les activités exercées.

Il faut souligner qu'on se place ici du point de vue de l'association : c'est l'occasion pour le responsable de confier des projets clés au collaborateur pour l'année suivante qui vont permettre à la structure de s'adapter à son environnement et de déployer le projet associatif.

Le projet professionnel

Sur le plan légal, il est obligatoire pour le responsable qui fait passer les entretiens d'aborder cette rubrique au moins une fois tous les 2 ans (voir annexe 1).

Dans cette partie, le responsable laisse d'abord le collaborateur s'exprimer sur ses souhaits d'évolution professionnelle et/ou de mobilité géographique, à court, moyen ou long terme.

Il peut ensuite réagir au projet du collaborateur et formuler ses propres idées sur les possibilités d'évolution qu'il a détectées pour celui-ci, notamment si le collaborateur a des difficultés pour exprimer son projet.



À noter...

Il existe différentes possibilités d'évolution dans le poste ou de changements professionnels pour les salariés.

	Évolution au sein d'une même structure	Évolution en dehors de la structure
Évolution dans la filière métier	<ul style="list-style-type: none"> -Évolution des conditions de travail (matérielles, horaires...) -Évolution de l'organisation du travail (délégation de tâches, responsabilisation, circulation de l'information, latitude d'initiatives, fonctionnement en mode projet, relations inter-services...) -Évolution des missions/activités (fixation de nouvelles missions et de nouveaux objectifs, enrichissement des tâches) -Évolution des responsabilités (création de poste à responsabilités ou prise de poste vacant), passerelles métiers (changement de poste possible lorsque 2 postes peuvent faire appel à des compétences globalement similaires) -... 	A l'intérieur du mouvement FNE, au niveau régional voire inter-régional, dans les autres réseaux associatifs d'environnement, dans des entreprises ou des collectivités...
Changement de métier ou reconversion	-Passage d'un poste s'inscrivant dans un métier particulier et faisant appel à des compétences spécifiques à un poste s'inscrivant dans un autre métier et faisant appel à des compétences différentes, au sein de la même association (ex : passage d'un poste de chargé de mission thématique à un poste de communication)	

Le plan de développement

Dans cette rubrique, le responsable et son collaborateur sont amenés à réfléchir ensemble au plan d'action permettant au collaborateur de développer ses compétences. Ce plan peut inclure différents types d'actions tels que la formation, le tutorat, l'accompagnement.

Si la formation reste souvent la piste privilégiée, elle n'est pourtant pas le seul moyen existant ni le dispositif le plus approprié à toute situation (voir en annexe 3 les différentes formes de développement des compétences)

De même, il existe de nombreux dispositifs de formation, toutes les demandes ne rentrent pas forcément dans le cadre du programme de formation de l'association (ex : DIF, CIF...).

Pour plus d'information sur les dispositifs de formation existants et l'accès aux renseignements sur la formation professionnelle continue voir l'annexe 3 et l'annexe 4

Les souhaits d'évolution de la rémunération

Cette rubrique laisse la possibilité au collaborateur d'exprimer ses éventuels souhaits d'évolution de sa rémunération.

Afin de ne pas dénaturer l'entretien annuel, qui a surtout pour objectif de faire un bilan général sur le travail du collaborateur dans une logique de progression de celui-ci, il est conseillé de fixer un rendez-vous spécifique ultérieur pour aborder la question de la rémunération de manière plus approfondie.

L'entretien annuel n'a pas vocation à être un entretien de négociation de salaire.

Le responsable et son collaborateur peuvent tout autant décider d'aborder cette rubrique à la fin ou au début de l'entretien.

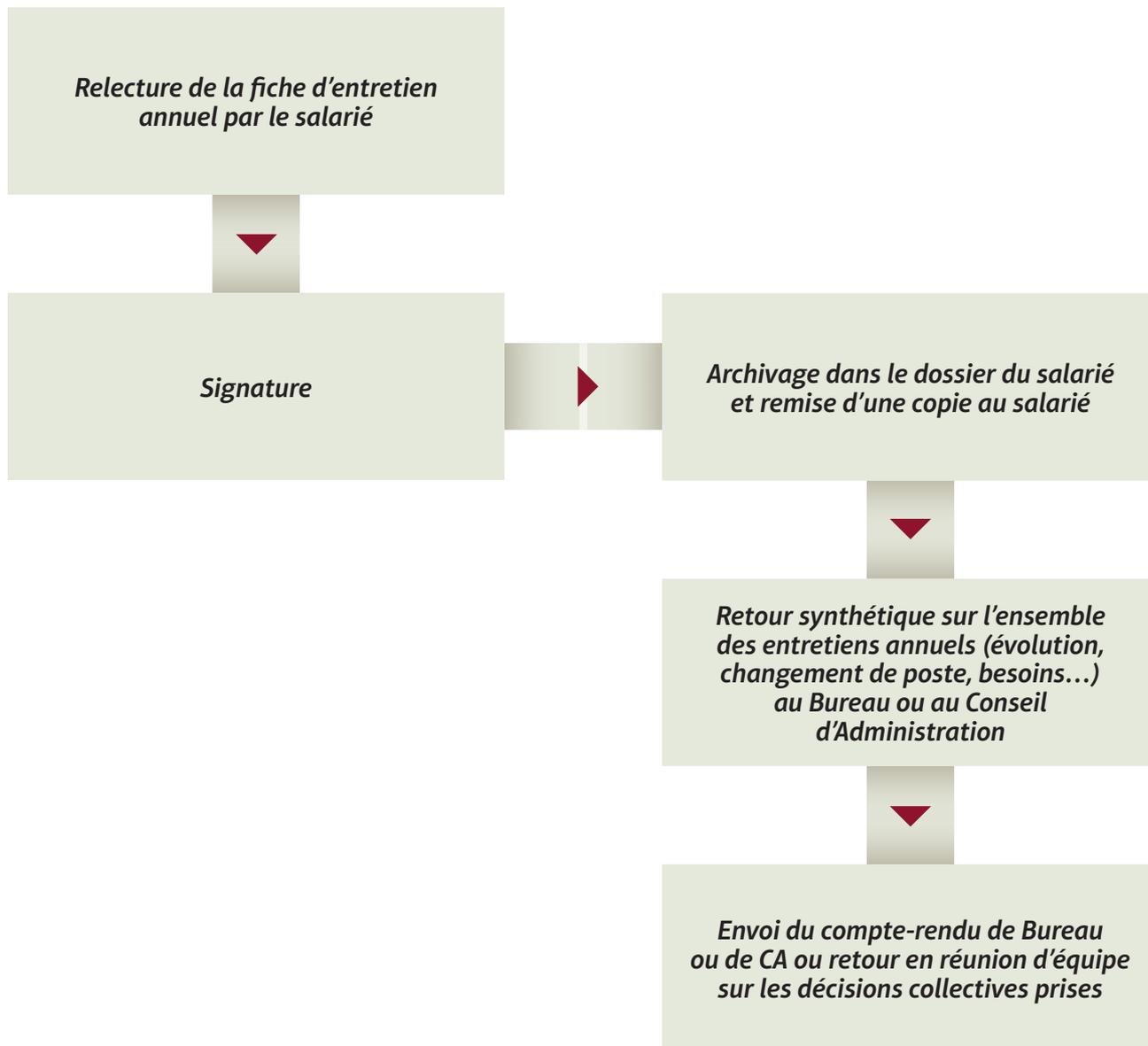
La signature

Il est important que le responsable et le collaborateur signent l'entretien. Juridiquement, cette signature n'a pas valeur d'accord ni de contrat mais veut simplement signifier que l'entretien a bien eu lieu et que tout ce qui figure dans la synthèse a bien été entendu et relu de part et d'autre.

Si le collaborateur n'est pas d'accord avec son responsable sur certains points, il a la possibilité de le signaler et d'en expliquer les raisons dans les espaces de commentaires dédiés.

IV Le suivi de l'entretien

Diffuser le compte-rendu d'entretien (communication envers l'équipe, envers le CA)



Faire un retour personnalisé aux collaborateurs sur les décisions prises par rapport à leurs souhaits et répondre à leurs questions

Pour être efficace, la démarche d'entretien annuel mise en oeuvre doit être suivie d'effet et doit s'inscrire dans une logique de continuité. Ce suivi commence par une information préalable du collaborateur.

Il est important pour le collaborateur qui s'investit tout autant que son responsable dans cette démarche d'évaluation de son travail d'avoir un retour sur les points de l'entretien qui nécessitent une prise de décision par les instances concernées (ex : souhait d'évolution, de changement de poste...), et/ou un suivi particulier (ex : plan de développement).

Mutualiser la formation

Les besoins de formation ou de compétences collectés dans le cadre des entretiens annuels de l'ensemble des associations du mouvement pourront à terme être capitalisés au niveau régional voire national, afin de proposer des réponses de formation et/ou d'accompagnement adaptées et, le cas échéant, une offre de formation groupée sur des besoins transverses.

Mettre en place une politique de gestion des collaborateurs au quotidien

Une partie du suivi des décisions prises à l'issue des entretiens annuels peut être réalisée lors du suivi des projets, notamment à l'occasion de réunion d'équipe.

 **À noter...**

Une formation à la gestion d'équipe peut aider le responsable de l'association ou de secteur à mettre en place des méthodes et outils de suivi d'équipe adaptés.

v Pour aller plus loin

Dans le suivi du collaborateur tout au long de l'année

Le suivi au quotidien

Un suivi annuel des faits marquants (réussites, difficultés du collaborateur...) permet au responsable de bien préparer cet entretien au fur et à mesure que l'année s'écoule. Il peut ainsi objectiver son évaluation de fin d'année (compétences, projets clés...) à l'aide de faits concrets qu'il aura consignés.

Faire le point entre deux entretiens annuels

L'entretien annuel professionnel gagnera en efficacité si un point intermédiaire est réalisé en complément (au bout de 6 mois par exemple).

Il s'agit d'un entretien, assez court (environ 1h), moins formel que l'entretien annuel de fin d'année.

Il permet notamment de faire un point d'étape avec le collaborateur sur l'avancement des projets clés ou prioritaires qui lui ont été confiés et sur le plan de développement élaboré pour l'aider à progresser dans son travail.

L'intérêt du point d'étape :

- *Faire la jonction entre deux entretiens annuels, ne pas attendre la fin de l'année pour parler des difficultés, des points bloquants et trouver des solutions pour tenter de les résoudre*
- *Faire un meilleur bilan de l'année écoulée lors de l'évaluation de fin d'année*
- *Diminuer le temps passé lors de l'entretien de fin d'année en faisant deux entretiens de plus courte durée.*

Dans l'élaboration et la mise en oeuvre du projet professionnel du collaborateur

Comment aider un collaborateur qui n'a pas d'idée concernant son évolution professionnelle ou a du mal à se projeter dans le futur ?

- Lui proposer le bilan de compétences
- Le faire réfléchir sur les domaines où il a le plus de goût et d'efficacité ou sur les activités qui pourraient l'attirer
- Faire expliciter par le collaborateur, pour chaque grande fonction ou poste occupé dans son histoire professionnelle :
 - ↳ Les motifs qui l'ont poussé à s'engager dans cette responsabilité, ses motivations profondes,
 - ↳ Les satisfactions et les insatisfactions qu'a pu générer cette expérience :
 - ↳ Compétence, aptitude ou capacité qui ne pouvait pas s'exprimer complètement ou non
 - ↳ Attirance, désir, centre d'intérêt satisfaits ou non
 - ↳ Les raisons qui l'ont poussé à engager l'étape suivante

Cette lecture « qualitative », au fil des différentes expériences, fait ressortir un mouvement dynamique, un fil rouge qui aide la personne à se projeter dans l'avenir.

Si la personne a un projet, cette lecture peut aussi permettre de vérifier la cohérence de son projet avec cette dynamique.

VI ANNEXES

Annexe 1 Glossaire

Entretien annuel et entretien professionnel

Entretien annuel

Il a pour objectif de faire chaque année le point sur le travail, les réalisations et les compétences du collaborateur et de préparer l'année ou les années suivantes (nouveaux projets confiés, formation à entreprendre, évolutions à prévoir...)



Bon à savoir...

Pour des raisons pratiques et notamment pour gagner du temps, il est possible de réaliser un entretien annuel professionnel unique plutôt que deux entretiens distincts. C'est autour de ce principe que la démarche d'entretien annuel professionnel proposée s'inscrit.

Entretien professionnel

D'un point de vue légal, cet entretien doit être proposé au minimum tous les deux ans à tout salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté dans sa structure. Il a pour objectif de rendre le salarié acteur de son évolution professionnelle en travaillant son projet professionnel et en définissant avec lui un plan de développement cohérent le cas échéant.

Pour les références aux textes législatifs, voir annexe 2.

Activités principales et particulières

Activités principales

Activités les plus fréquemment associées au poste dans les différentes associations du mouvement FNE. Elles permettent de délimiter les contours d'un poste relativement homogène et représentatif dans le mouvement.

Activités particulières

Activités confiées au collaborateur en fonction du contexte local, des spécificités de l'association, de l'expérience de la structure ou du titulaire. Elles peuvent également être des activités plus secondaires.

voir fiches de poste

Tutorat et accompagnement

Tutorat

Le tuteur utilise les situations de travail quotidiennes et s'appuie sur ses compétences pour transmettre à un apprenant les savoir-faire et les pratiques professionnels, mais aussi les connaissances sur les outils et modes de fonctionnement de l'association.

Accompagnement

L'accompagnement vise à aider l'apprenant à transférer les connaissances acquises en formation dans des situations de travail.

Projets clés ou prioritaires

La notion de « projets clés » plus adaptée à la culture et aux valeurs associatives a été ici privilégiée par rapport à la notion d' « objectifs » que l'on retrouve classiquement dans les guides d'entretien annuel.

Les projets clés sont les projets prioritaires qui sont attribués au collaborateur par son responsable pour l'année suivante. Il s'agit de contributions spécifiques, qui ne font pas partie des missions ou activités permanentes du collaborateur et qui peuvent changer chaque année.

Ils peuvent être quantitatifs (ex : réaliser X événements de sensibilisation à la protection de la nature dans l'année, conclure un partenariat avec tel organisme) ou qualitatifs (ex : améliorer la visibilité de ses actions vis-à-vis du grand public).

Les projets clés confiés au collaborateur lors de l'entretien annuel sont individualisés. Aussi, cette personne est concernée par un projet clé qui concerne plusieurs personnes, il est nécessaire de bien définir la contribution spécifique attendue de sa part.

Un projet clé renvoie à un résultat à atteindre, un but rendu opérationnel grâce à la fixation d'indicateurs de résultats, d'échéances et de moyens. Ce n'est pas simplement une direction, une intention, une action, ou un but formulé de façon générale (ex : développer les actions d'accompagnement des territoires).

Pour tout projet clé confié à un collaborateur, il est nécessaire de pouvoir répondre à la question « comment saura t-on qu'il a été réalisé? »

Compétences (savoirs, savoir-faire, savoir-être)

Le découpage des compétences en savoirs, savoir-faire et savoir-être, est le découpage le plus fréquemment utilisé dans les démarches d'évaluation des compétences. Il permet de réaliser un diagnostic fin des compétences acquises et à développer et, le cas échéant, d'aider dans le choix du dispositif à mettre en place pour trouver une solution adaptée (la formation n'est en effet pas la seule solution existante)

Compétences	Définition
Savoirs	Connaissances - ex : connaissance des réseaux d'acteurs, connaissance des problématiques et des enjeux de la protection de la nature, de l'environnement
Savoir-faire	Pratiques acquises par l'expérience, éprouvées par des résultats - ex : capacités à organiser et planifier son travail, capacités à conduire des projets
Savoir-être	Comportements professionnels liés à des qualités personnelles - ex : aptitudes relationnelles, rigueur, méthode

Annexe 2 : textes législatifs

- L'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle
- Avenant n°1 du 8 juillet 2004 à l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle.

Annexe 3 : les principaux dispositifs de formation professionnelle continue

(voir le site Internet d'Uniformalion)

Ces différents dispositifs peuvent faire l'objet d'actions de développement des compétences du collaborateur. Ils peuvent être proposés et discutés dans la rubrique « actions » du plan de développement figurant dans l'entretien professionnel (le plan de formation n'est en effet pas la seule solution possible).

Plan de formation	Il est établi par l'association et prévoit des actions de formation organisées en fonction de ses besoins. Il regroupe 2 types d'actions : - les actions d'adaptation au poste liées à l'évolution de l'emploi ou qui participent au maintien dans l'emploi - les actions de développement des compétences
Droit individuel à la formation (DIF)	Chaque année, les salariés capitalisent 21heures de formation cumulables sur 6 ans (soit 126 heures de formation au total). Avec l'accord de l'employeur, le DIF permet ainsi au salarié de prendre l'initiative de la formation et de construire son parcours professionnel.
Congé individuel de formation (CIF)	Il permet au salarié de prendre un congé pour suivre la formation (généralement longue) de son choix, indépendamment des actions organisées par la structure.
Bilan de compétences	Il permet au salarié de faire un point sur les compétences qu'il a développées au cours de son parcours professionnel, de l'aider à définir un projet professionnel et à élaborer un plan d'actions permettant sa mise en oeuvre.
Validation des acquis de l'expérience (VAE)	Avec la VAE, le salarié peut valider ses acquis professionnels par un diplôme, un titre ou un certificat inscrit dans le Répertoire National des Certifications Professionnelles.
Certificat de qualification professionnelle (CQP)	Le CQP a pour objectif de favoriser le développement des compétences. Ce n'est pas un diplôme mais une qualification, il s'agit d'une formation sanctionnée par un contrôle des acquis.
Période de professionnalisation	Elle permet au salarié d'acquérir une qualification reconnue ou de suivre une formation avec un objectif de professionnalisation. Elle concerne les salariés peu qualifiés, handicapés, de retour de congé parental, ayant été durablement à temps partiel, de plus de 45 ans ayant plus de 20 ans d'activité professionnelle ou les salariés dont la qualification est insuffisante ou inadaptée à l'évolution des technologies ou à l'organisation du travail.

Zoom sur les dispositifs du DIF et du CIF

À compter de la demande de DIF du salarié, l'employeur a un mois pour donner sa réponse. Passé ce délai, l'absence de réponse vaut acceptation. L'employeur a la possibilité de refuser la demande de DIF, notamment s'il n'est pas d'accord avec les actions de formation choisies, sans pour autant avoir l'obligation d'en exposer les motifs. Son refus ne doit pas être motivé par des critères discriminatoires. Le salarié qui se voit refuser sa demande de DIF pourra réitérer sa demande dès l'année suivante.

Si les conditions d'ouverture du droit au CIF sont remplies par le salarié et que la procédure de demande d'autorisation d'absence est respectée, l'employeur ne peut s'opposer au départ en formation de son salarié. Il peut cependant reporter le congé de formation pour deux raisons :

- Motif de service : s'il pense que le départ du salarié en congé de formation est préjudiciable à la production et à la bonne marche de l'activité de l'organisation.
- Motif des effectifs simultanément absents : lorsqu'il se trouve dans l'impossibilité de répondre simultanément à toutes les demandes de CIF (en fonction de l'effectif de l'association).

Annexe 4 : où se renseigner ?

- Dans l'association, auprès du directeur ou de la personne en charge de la formation ou de la gestion des ressources humaines
- Sur le site Internet d'Uniformation (organisme paritaire collecteur agréé, également organisme gestionnaire du congé individuel de formation pour les associations relevant de la convention collective nationale de l'animation) ou auprès de votre délégation régionale Uniformation dont vous trouverez les coordonnées sur le site Internet www.uniformation.fr.

Liens utiles

Le ministère chargé de la formation professionnelle

www.travail.gouv.fr

www.service-public.fr

La commission nationale de la certification professionnelle

www.cncp.gouv.fr

Les organismes spécialisés dans l'information sur la formation professionnelle

www.intercarif.org